

для фінансової підтримки конкретних проектів, а рада директорів запевняла, що частка системних кредитів (за винятком кредитів на погашення і обслуговування боргів) не буде перевищувати 25% суми загальних кредитів МБРР, то азіатська фінансова криза 1997 р. призвела до корінних змін не тільки в міжнародних валютно-кредитних і фінансових відносинах, а й у формах кредитування Світового банку.

Уже в 1997 фінансовому році частка системних кредитів перевищила встановлений ліміт, досягши 27 %. У 1998 р. вона досягла 47%, а в 1999 р. — сягнула рекордної величини — 63 %. За прогнозом керівництва Світового банку, таке саме співвідношення між інвестиційними та системними кредитами може зберегтись і в наступні роки.

*І. І. ВІТЕР*, канд. екон. наук

## **СУТНІСТЬ ЗАКОНОМІРНОСТІ Й ТЕНДЕНЦІЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ**

Період зміни століть і тисячоліть характеризується глобальними змінами у всіх галузях людського життя — економіці, політиці, виробництві, торгівлі, фінансах, культурі, інформації та комунікації. Цей феномен став реаліями нашого часу і отримав назву «глобалізація». Отже, можна впевнено сказати, що особливістю сучасного розвитку світового господарства є перехід до фази глобалізації.

Сьогодні розвиток світової економіки визначається цілим комплексом факторів, серед яких велике місце належить міжнародному поділу праці, спеціалізації та інтернаціоналізації виробництва, інтеграційними процесами. Зростають взаємозв'язки та взаємозалежність країн, стосунки між якими регулюються за допомогою системи міжнародних економічних відносин. Матеріальну основу світового господарства сьогодні складають світові ринки капіталів, товарів, послуг, цінних паперів, робочої сили тощо.

Глобалізація економіки виросла з процесів глибокої інтернаціоналізації господарського життя, за умов якої світогосподарські зв'язки стали важливою передумовою забезпечення економічного зростання країн, і сьогодні вона перетворює ці зв'язки у вирішальний фактор прогресу національних господарських комплексів.

Економіка будь-якої країни сьогодні перебуває під могутнім впливом світогосподарських відносин. Відбувається постійна взаємодія національних економік із глобальною. Як зазначив колишній президент США Білл Клінтон під час свого візиту до України, «сьогодні, як ніколи раніше, всі ми є частиною єдиної світової спільноти. Це означає, що сьогодні ми більш залежні один від одного, ніж будь-коли раніше» [1, с. 2].

Усе більш важливу роль відіграє інтеграція. Інтеграційні процеси охопили в останні роки всі континенти і субконтиненти. Так, окрім країн ЄС, в активну інтеграційну взаємодію вступили США, Канада і Мексика, які підписали Угоду про Північноамериканську зону вільної торгівлі (НАФТА). Шляхів взаємодії шукають країни Східної та Південної Азії. Шукають своє місце в світі постсоціалістичні країни, зокрема Україна.

Посилюється тенденція створення загальносвітової економіки в рамках загальної цивілізації. XX століття стало епохою глобалізації, великих мультинаціональних концернів, наднаціональних і міжнародних організацій. Завдяки сучасній інформаційній техніці та засобам комунікації, а також на основі все більш вільних переміщень капіталів, товарів та людей наша земна куля перетворюється на «глобальне село».

Можна по-різному оцінювати зміни, що відбуваються в світі, але безперечним є те, що ми живемо під час глибоких історичних переломів. Ервін Ляцло, член Римського клубу, говорить навіть «про ймовірно саме складне за своїми наслідками роздоріжжя в історії людства» або «самий великий перелом усіх часів», який навряд чи має щось спільне з млявими змінами минулих епох.

Хоча наведена оцінка здається такою, що може бути легко перенесена на інші переломні фази в історії Нового часу (Велика французька революція, промислова революція), однак не можна заперечувати, що в основі своєї вона цілком коректна [2, с. 38—39].

Глобалізація виступає ключовим поняттям, що характеризує процеси світового розвитку на рубежі століть. Термін «глобалізація» (globalization) порівняно недавно з'явився на сторінках тлумачних словників. Він походить від французького global (все-світній) і вживається для характеристики сучасних планетарних процесів. Використання його в назвах наукових праць протягом останнього десятиріччя, за підрахунками вчених, збільшилось у десятки разів.

В одному з новітніх американських досліджень зазначається: «Глобалізація — це зонтичний термін, який дійсно скрізь став

модним висловом. Суть його зводиться до визнання фундаментальних перетворень у сучасній світовій економіці. Уряди та опозиційні політичні партії в усьому світі переписують свої економічні програми, щоб урахувати усвідомлення нових реалій, викликаних глобалізацією» [3, с. 4].

На сьогодні існують різні визначення цього поняття. Так, генеральний секретар ОЕСР Ж. Пей зазначає, що «глобалізація є синонімом взаємопроникнення та злиття економік під натиском все більш гострої конкуренції та прискорення науково-технічного прогресу» [4, с. 15]. Під глобалізацією розуміється також «світовий інтегруючий розвиток».

Враховуючи те, що досі не існує єдиного визначення феномена глобалізації, професор Паризького інституту політичних досліджень Б. Баді виділяє три виміри цього поняття (з огляду на міжнародні економічні відносини):

1. Глобалізація — це історичний процес, що розвивається протягом багатьох століть.

2. Глобалізація означає гомогенізацію світу, життя за єдиними принципами, прихильність цінностям, дотримування єдиних звичаїв і норм поведінки, прагнення все універсалізувати.

3. Глобалізація — це визнання зростаючої взаємозалежності, головним наслідком якої є підлив, руйнування національного державного суверенітету під тиском дій нових акторів загальнопланетарної сцени — глобальних фірм, релігійних угруповань, транснаціональних управлінських структур (мереж), які взаємодіють на рівних засадах не тільки поміж собою, але і з самими державами — традиційними діючими особами міжнародних відносин [5].

Складність визначення терміну «глобалізація» полягає, по-перше, в тому, що об'єкт дослідження виходить за рамки однієї наукової дисципліни, а тому необхідно взяти до уваги всі аспекти проблеми (дослідження ушир) і, по-друге, в складності і суперечливості самої глобалізації, в необхідності намалювати об'ємний портрет явища з усіма передумовами, протиріччями, позитивними і негативними наслідками (дослідження углиб).

Ми вважаємо, що **глобалізація означає, перш за все, зростаючу економічну взаємозалежність країн світу в результаті інтернаціоналізації та інтеграції економічного життя.** Унаслідок цього світогосподарські відносини переходять до якісно нового стану, який характеризується **перетворенням світового товариства із простої сукупності країн у цілісну економічну систему, де національні економіки і суспільства не тільки**

**стають складовими єдиного організму, а і визначаються ходом розвитку цього організму як цілого. Тобто цей організм не є арифметичною сумою його складових, а має свої власні особливості і закони розвитку.**

Треба зазначити, що всупереч моді на все глобальне, деякі вчені взагалі вважають концепцію глобалізації помилковою. Так, один з авторів теорії регуляції Р. Буайє підкреслює, що дійсно нові оригінальні феномени економіки 80—90-х років XX ст. не вкладаються в суворе поняття єдинопланетарності [6, с. 14].

Більшість економістів усе ж визнають глобалізацію реальним процесом, що швидко розвивається в усіх галузях суспільного життя. Більш за те, глобалізація світового економічного простору визнається мегатенденцією нашого часу (доповідь Комісії з проблем глобального управління і співробітництва «Наша глобальна община», 1995 р.).

Незважаючи на відсутність єдиного визначення поняття глобалізації, сутність її полягає, перш за все, в різкому розширенні та ускладненні взаємозв'язків та взаємозалежностей як людей, так і держав, що виражається в процесах формування планетарного інформаційного простору, світового ринку капіталів, товарів і робочої сили, в інтернаціоналізації проблем техногенного навантаження на природне середовище, міжетнічних і міжконфесійних конфліктів і безпеки [4, с. 15].

Більш повне визначення сутності глобалізації дає, на нашу думку, В. Полохало, який розглядає глобалізацію як імператив, вимогу часу, розуміє під нею зменшення (майже до зникнення) можливості для держави розвиватися особливим чином, «третім шляхом», усунути від світових інтеграційних процесів, ізолюватися від розповсюдження практик, цінностей і технологій по всій земній кулі. Тобто під глобалізацією розуміється розвиток економічної і політичної залежності країн і регіонів світу до такого ступеня, коли вже можна казати про створення правового поля і світових органів економічного і політичного управління. А це означає, що закритість і опора на власні сили в принципі неможлива [7, с. 1].

Останнім часом суперечки навколо парадигми подальшого економічного і соціального розвитку значно посилились. Зміна сторічних меж в історії завжди супроводжується сподіваннями на краще майбутнє. Настання XXI ст. не стало винятком з цього правила, про що свідчать численні публікації в західній пресі.

Під час дослідження феномену глобалізації постає закономірне запитання: чи є глобалізація суто «новим явищем», чи природно випливає з існуючих на сьогодні економічних явищ і процесів, тобто, чи є нинішня глобалізація прямим продовженням інтернаціоналізації капіталу, початок якої віднесено французьким істориком Ф. Броделем до XVI—XVII ст. і яку він назвав процесом створення світової «економіки» навколо деяких центрів становлення європейського капіталізму (Генуя, Голландія, Англія) [8]. Цієї думки дотримується ряд економістів, зокрема професор-географ О. Дольфус [9].

На думку багатьох учених, глобалізація — це нова фаза розвитку світогосподарських зв'язків, що ведуть до переходу від **світової** до **глобальної економіки**. Перша розглядається ними як об'єднання взаємопов'язаних суверенних національних економік унаслідок їх інтеграції та інтернаціоналізації. Друга бачиться ними як вища форма економічної діяльності у планетарному просторі [3, с. 4]. Прибічники глобалізації як принципово нового явища часто вважають її породженням «нафтових шоків» 1973 та 1979 років, а пізніше — краху соціалістичної системи і застосування в постсоціалістичних країнах ринкових механізмів.

Кардинальні зміни в архітектурі повоєнного устрою з розвалом СРСР призвели до встановлення нового світового порядку. На початку XXI століття західні держави прагнуть створення єдиної ринкової системи і перетворення світогосподарських зв'язків на головний чинник розширеного відтворення з метою максимізації прибутків їхніх корпорацій. Глобальна соціоекономіка ототожнюється ними з глобальним капіталізмом і видається за «ідеал ліберальної демократії».

Опоненти неоліберальної моделі розвитку людства вбачають у глобалізації нову форму економічного і культурного імперіалізму, реколонізації «третього світу» і колонізації країн з «перехідною економікою». Глобальний капіталізм як соціоекономічна тенденція і політико-ідеологічна програма перебуває нині в центрі уваги різних світоглядних дискусій.

Однак далеко не всі теоретики глобалізації поділяють висновок про новизну сучасних глобальних процесів. Значна частина з них вважає, що глобалізація є продовженням капіталістичної інтеграції протягом шести останніх століть і тому не може вважатися принципово новим явищем.

На їхню думку, світогосподарські зв'язки значно прискорилися і розширилися після створення перших чартерних компаній. Останні стали організаторами виробництва і обміну у всесвіт-

ньому масштабі ще на початку XVII ст. Вони були попередниками транснаціональних компаній (ТНК), які виконують провідну роль у глобалізації сучасного економічного життя.

З іншого боку, історія політичної глобалізації тісно пов'язана зі створенням перших міжнародних установ більш як два століття тому. Політична інтеграція капіталістичних держав у XIX—XX ст. сприяла поглибленню довгострокових світогосподарських відносин. Усе це поклало, на думку представників школи світсистемного аналізу, початок створенню капіталістичної «світ—економіки» [3, с. 4].

Ми вважаємо глобалізацію новим явищем, але зрозуміло, що вона з'явилась не на порожньому місці. Як складне і багатоаспектне явище, глобалізація має певні передумови. Такими передумовами можна вважати: інформаційну революцію, що забезпечила технічну базу для створення глобальних інформаційних мереж; інтернаціоналізацію капіталу і ужорсточення конкурентної боротьби на світових ринках; дефіцит природних ресурсів та загострення боротьби за контроль над ними; демографічний вибух; посилення техногенного навантаження на природу і розповсюдження зброї масового знищення, яке збільшує ризик загальної катастрофи [4, с. 15].

Інші автори до складових глобалізації відносять такі явища, як інтернаціоналізація економіки; розвиток єдиної системи світового зв'язку; зміна функцій національної держави; активізація діяльності транснаціональних недержавних угруповань [6, с. 13].

Деякі вчені вважають, що стрімке прискорення глобальних процесів на межі тисячоліть є результатом інтенсифікації низки економічних, політичних і технологічних факторів. Серед них слід особливо відзначити, по-перше, засилля ТНК в світовому господарстві; по-друге, формування ринкової економіки на постсоціалістичному просторі; по-третє, підвищення рівня інтеграції інформаційних, комунікаційних і комп'ютерних технологій та їх значення в економічній глобалізації світу [3, с. 4].

**Основними передумовами глобалізації економічного розвитку ми вважаємо глибоку інтернаціоналізацію господарського життя та світові інтеграційні процеси.**

Таким чином, усі передумови глобалізації можна поділити на дві великі групи: фактори, що дозволили процесам глобалізації розвиватися, і фактори, що викликають необхідність цих процесів.

Феномен глобалізації виходить за чисто економічні рамки і охоплює всі основні сфери суспільної діяльності — економіку,

політику, ідеологію і культуру. Тому вивчення процесів глобалізації має відбуватися в усіх суспільних дисциплінах. Щодо економіки, то вчені виділяють такі її напрями, або складові:

- фінансова глобалізація;
- становлення глобальних МНК;
- регіоналізація економіки;
- інтенсифікація світової торгівлі;
- тенденція до конвергенції [6, с. 13].

Характерною рисою глобалізації в економіці є поєднання процесів автономізації та інтеграції. Існує так званий парадокс Дж. Нейсбітта: «Чим вищий рівень глобалізації економіки, тим сильніші її найдрібніші учасники». Нейсбітт визначає рух, з одного боку, до політичної незалежності і самоврядування, з іншого — до формування економічних альянсів [10, с. 11]. Тобто процеси глобалізації в економічній, інформаційній, культурній сферах йдуть у тісному зв'язку з процесами національної ідентифікації.

Це підтверджує досвід України, яка, з одного боку, прагне до економічної і політичної незалежності, а з іншого — не бачить себе поза світовими і, особливо, європейськими співтовариствами (союзами, угрупованнями та організаціями).

Не викликає сумніву, що **глобалізація світової економіки змінила тенденції її розвитку**. Сучасний період інтернаціоналізації світового господарства порівняно з 80-ми роками ХХ ст. має якісно нові риси. **По-перше**, після розпаду СРСР і світової соціалістичної системи все більша кількість країн жорстко включена в систему світогосподарських зв'язків. **По-друге**, лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків і міжнародних розрахунків охоплює зараз значно більшу кількість країн. **По-третє**, все ширше застосовуються єдині для всіх країн стандарти з технології, забруднення навколишнього середовища, діяльності фінансових інститутів, бухгалтерської звітності, національної статистики тощо. Ці стандарти поширюються також на освіту і культуру. **По-четверте**, через міжнародні організації (МВФ, СБ, СОТ) впроваджуються однакові критерії макроекономічної політики, відбувається уніфікація вимог до податкової політики, до політики у сфері зайнятості.

Однак глобалізація ще не стала дійсно глобальною. Приблизно половина населення країн, що розвиваються, живе у замкненій економіці, яку не торкнулися збільшення міжнародного економічного обміну і рух капіталів. Як справедливо відзначається у доповіді Світового банку за 1997 р., глобалізація починається в межах країни [11, с. 8], що, мабуть, справедливо і відносно України.

Навіть ті економісти, котрі дотримуються історичного погляду на глобалізацію, наприклад, О. Дольфус, визнають, що активізація процесів у XX ст. змінила її природу і призвела до утворення загального метапростору глобалізації. Цей метапростір має свої закони, причому, з одного боку, він є результатом взаємодії окремих національних територій, з іншого — має на них великий вплив.

О. Дольфус наголошує, що глобалізація, як і будь-яке явище, має діалектичну природу, яка полягає в існуванні двох протилежних тенденцій: 1. Уніфікації по мірі зменшення різноманітності (зникнення деяких мов, видів рослин); 2. Зростання відмінностей в рівнях і способі життя. Диференціація доходів і якості життя окремих країн і народів, що спостерігається в світі, незрівнянно вище за ту, що була в XV столітті.

Глобалізація не є лінійним процесом, вона розвивається хвилеподібно і пройшла в своєму історичному розвитку ряд етапів від періоду Великих географічних відкриттів і створення іспанської і португальської колоніальних імперій, від капіталістичної колонізації світу в XIX ст. до постсоціалістичного подолання наслідків холодної війни.

Як двійстий процес глобалізація розвивається одночасно в міждержавних і транснаціональних формах. Звідси і множинність її носіїв: держави, їх коаліції, міжнародні організації, недержавні організації [6, с. 15—16].

У процесі глобалізації простежуються **дві тенденції**. З одного боку, в світовій економіці відбувається **посилення позицій США**, з іншого — формується економічний **поліцентризм**.

Перша тенденція виявляється, зокрема, в тому, що:

- США нав'язують свої стандарти у всіх областях: від правил запозичень на фінансових ринках до кінобізнесу і освіти (наприклад, дипломи американських університетів — головний критерій прийому на роботу в ТНК і міжнародні організації);

- американці з випередженням проводять новий етап структурної перебудови, витрачаючи гроші на освіту, науку, інформатику, технологію майбутнього, де залежність від США решти світу зростає;

- США — лідер на головних напрямках фундаментальної науки. Причому позиції США в світовій науці скоріше за все ще більш зміцняться, зокрема, за рахунок залучення в країну іноземної наукової еліти, використання дослідницького потенціалу закордонних філій американських корпорацій, програм міжнародного науково-технічного співробітництва.



За опитуваннями, що проводив Міжнародний економічний форум, в яких оцінюються показники 46 країн світу, США у 90-х роках практично незмінно визначаються найбільш конкурентоспроможною країною світу. Близьче всіх до США стоять не їхні партнери по «сімці», а Сингапур, Гонконг і малі європейські країни. З 1992 по 1997 р. Японія в цьому рейтингу відкотилась з другого на дев'яте місце, Німеччина — з п'ятого на чотирнадцяте, Франція — з п'ятнадцятого на дев'ятнадцяте.

Американоцентризму сприяє і деяке послаблення позицій Старого Світу у світовій економіці і одночасно зростання ролі ПСА і Латинської Америки, де американський вплив є досить відчутним.

У середньостроковому плані американоцентризм, як видно, буде превалювати, незважаючи на те, що питома вага США у світовій економіці відносно скорочується. Реально про поліцентризм можна казати лише в більш віддаленій перспективі, коли нові центри (ПСА і Латинська Америка) в економічному і політичному відношеннях досягнуть більш високого рівня, щоб грати більш самостійну роль, в тому числі проти ваги Сполученим Штатам. Багато буде залежати також від успіху європейської інтеграції [11, с. 8—9].

Важливий аспект розвитку світової економіки — **співвідношення між глобальними і регіональними початками**. Регіоналізм і глобалізм можуть бути як взаємодоповнюючими, так і тенденціями, що протистоять одна одній, при цьому необхідність боротьби з негативними наслідками НТП здатна відігравати роль рушійної сили того чи іншого процесу. Щоб пом'якшити ці наслідки (зростання безробіття, посилення соціальної нерівності, поступове руйнування традиційної структури промисловості тощо), ряд країн і регіональних угруповань запроваджують відповідні заходи. На думку французького економіста, лауреата Нобелівської премії М. Алле, регіональні угруповання повинні мати можливість встановлювати розумну систему захисту від зовнішньої конкуренції [12].

Не виключено, що національний і регіональний егоїзм, що диктується короткотерміновими інтересами, в певні періоди буде стримувати процеси глобалізації. Особливо це стосується країн з більш низьким рівнем економіки, зокрема постсоціалістичних, де відбуваються процеси реструктуризації.

Перехід до євровалюти, перспектива гармонізації податкової політики і ринків праці в ЄС створюють додаткові стимули до

розвитку загальноєвропейського співробітництва, закладають основу для просування інтеграційних процесів на Схід [13, с. 42].

Враховуючи все вищесказане, можна зробити такі **висновки**:

1. Глобалізація означає, перш за все, зростаючу економічну взаємозалежність країн світу, перетворення їх на єдиний глобальний організм, який має свої власні тенденції і закономірності розвитку.

2. Глобалізація — нове поняття, але, як будь-яке історичне явище, має свої передумови. Основними передумовами глобалізації виступають глибока інтернаціоналізація господарського життя та світові інтеграційні процеси.

3. Матеріальну основу глобальної економіки складають світові ринки капіталів, товарів, послуг, цінних паперів, робочої сили.

4. Складовими економічної глобалізації є: фінансова глобалізація, становлення глобальних МНК; регіоналізація економіки; інтенсифікація світової торгівлі; тенденція до конвергенції.

5. Характерною рисою глобалізації в економіці є діалектичне поєднання процесів автономізації з процесами інтеграції, прагнення до національної ідентифікації — з прагненням до спільних дій.

6. Глобалізація в економіці виявляється в існуванні двох протилежних тенденцій — уніфікації і диференціації, а також у співвідношенні між глобальними і регіональними напрямками.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Мостовая Ю.* Билл Клинтон: «Задача моего визита — обсудить вопросы «Что есть» и «Что может быть» // Зеркало недели. — 2000. — № 22. — 3—9 июня. — С. 1—2.

2. *Кирт Р.* Малые государства в эпоху глобализации // Проблемы теории и практики управления. — 1999. — № 5. — С. 38—40.

3. Арсєнко А. Глобалізація чи поляризація: що чекає світ? // Урядовий кур'єр. — 2000. — № 75. — 22 квітня. — С. 4—5.

4. *Іванов Н.* Глобализация и проблемы оптимальной стратегии развития // МЭиМО. — 2000. — № 2. — С. 15—19.

5. *Badie B.* La fin des territoires. — Paris, 1995.

6. *Кузнецов В.* Что такое глобализация? // МЭиМО. — 1998. — № 2. — С. 12—21.

7. *Миселюк А.* Украина перед вызовами глобализации. Интервью с В. Полохало // День. — 2000. — № 99. — 6 июня. — С. 1.

8. *Braudel F.* Civilisation materielle, economie et capitalisme, t. III. — Paris, 1979.

9. *Dollfus O.* La mondialisation. — Paris, 1997.

10. *Naisbitt J.* Global Paradox. — N.-Y., 1994.

11. Мировая экономика: тенденции 90-х годов. — М.: Наука, 1999. — 304 с.

12. *Allais M.* Ce qui doit arriver arrive: la pensee de Jacques Rueff et la crise d'aujourd'hui. Commentaire. — P. — 1997. — V. 20. — № 77. — P.15—24.

13. *Шелюбская Н.* Глобализация и региональная кооперация в сфере НИОКР // Проблемы теории и практики управления. — 1999. — № 6. — С. 37—42.

*Т. В. КАЛЬЧЕНКО*, канд. екон. наук

### **ТРАНСФОРМАЦІЙНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КО- РПОРАЦІЙ**

В умовах всезростаючої глобалізації світогосподарських зв'язків можна з впевненістю сказати, що відбувається перехід від старої організаційної корпоративної моделі управління, яка базувалась на ієрархії, до нової — горизонтальної, в основі якої лежать інтеграційні процеси. Змінюються не тільки компанії, ставши організаціями «без внутрішніх огорож», компаніями-мережами, але й традиційні зв'язки і відношення між компаніями, що веде до виникнення компаній «без кордонів», мереж компаній.

Нова корпоративна модель, розширення коопераційних зв'язків між конкурентами, постачальниками і споживачами, прогрес інформатики, автоматизація виробництва і управління на основі широкого використання обчислювальної техніки і засобів телекомунікації змінили традиційні уявлення про кордони компаній, зруйнували їх замкненість і зробили малоефективними ті з них, які базували діяльність на структурах (ієрархічних, механістичних, бюрократичних). Отже, відбувається перехід до нової наукової моделі управління, в основі якої — інтеграційні процеси в компаніях, їх об'єднання за допомогою глобальних інформаційних систем у стратегічні альянси та інші союзи найрізноманітніших конфігурацій.

Як основні напрями модифікації компаній і структур управління провідні західні вчені називають:

- перехід від вузької функціональної спеціалізації до інтеграції у складі і характері самої управлінської діяльності, в стилі управління;